

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang Masalah

Kota Yogyakarta juga dikenal sebagai pusat kebudayaan, pusat pemerintahan, daerah pariwisata, dan juga sebagai kota pelajar. Salah satu bukti bahwa Kota Yogyakarta merupakan daerah pariwisata yakni banyak bermunculan hotel maupun *guest house* yang dikelola baik oleh warga asing, pemerintah atau orang Indonesia sendiri. Kemunculan atau peningkatan jumlah hotel ini menimbulkan persaingan yang sangat ketat diantara para penyedia hotel untuk mendapatkan pelanggan sebanyak-banyaknya.

Salah satu hotel yang sudah cukup di kenal dan cukup lama adalah Hotel Phoenix Yogyakarta, meskipun sudah cukup di kenal dan cukup lama didirikan tetapi pihak Hotel Phoenix Yogyakarta juga harus memperbaiki diri untuk memenangkan persaingan antar sesama penyedia hotel. Banyak cara yang dapat dilakukan terutama untuk memenangkan persaingan dan salah satu strategi untuk memenangkan persaingan tersebut adalah meningkatkan kinerja karyawannya.

Karyawan bagi Hotel Phoenix Yogyakarta merupakan salah satu unsur penting dan merupakan kekuatan sentral yang menggerakkan seluruh potensi dalam perusahaan dalam mencapai tujuannya. Manajemen perusahaan sangat berkepentingan untuk membantu karyawan dalam menghadapi dan mengatasi setiap

permasalahan yang dihadapi oleh karyawannya. Pada saat pihak manajemen tidak segera ditangani permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh karyawan maka akan berdampak munculnya keinginan untuk keluar atau bahkan yang paling fatal yakni keluarnya karyawan dari organisasi tersebut. Dengan adanya karyawan mampu menggerakkan, melaksanakan serta merealisasikan tujuan organisasi dengan menggunakan perencanaan yang matang, modal serta kecanggihan teknologi. Namun dalam sebuah organisasi karyawan bukan hanya sekedar alat tetapi merupakan suatu personalitas (manusia) yang kompleks dan rumit dan mampu berinteraksi, sehingga personalitas (manusia) tersebut perlu mendapatkan perhatian yang lebih serius dalam penanganannya.

Karyawan bagi Hotel Phoenix Yogyakarta merupakan salah satu unsur penting, namun sesuai dengan pengamatan serta observasi yang dilakukan peneliti pada akhir tahun 2010 sampai dengan awal tahun 2012 tercatat sudah ada 10 orang karyawan terutama yang berposisi sebagai middle manager yang mengundurkan diri, mengajukan pindah ke cabang lain atau bahkan keluar.

Berdasarkan hal di atas, menunjukkan bahwa *turnover* karyawan di Hotel Phoenix Yogyakarta tergolong cukup tinggi terutama pada posisi middle manajemen. Semua perusahaan termasuk Hotel Phoenix Yogyakarta tentunya akan mengalami kerugian jika ada karyawan yang keluar, apalagi posisinya sebagai manajer. Hal ini disebabkan karena perusahaan tersebut harus mencari pengganti dari karyawan yang keluar memerlukan pengorbanan baik dari segi waktu maupun biaya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keluarnya karyawan dari suatu organisasi atau perusahaan adanya banyak, sebagai contoh misalnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, stres, kepemimpinan dan lain sebagainya. William dan Hazer (dalam Elagovan, 2001:159) menunjukkan bahwa *turnover* telah lama menjadi topik penting untuk area penelitian seperti psikologi, sosiologi, ekonomi dan lain sebagainya. Indikator-indikator keinginan karyawan untuk keluar ditunjukkan oleh adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan yang baru serta keaktifan dalam mencari pekerjaan baru. Keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi akan menjadi semakin rendah saat karyawan diperhatikan pada keseluruhan aspeknya baik pada tingkat stresnya, kepuasan kerjanya, komitmen, kepemimpinannya dan lain sebagainya.

Salah satu faktor yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah faktor kepemimpinan karena berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan keluarnya 10 orang middle manager tersebut diduga karena adanya pergantian kepemimpinan. Hal ini dibuktikan oleh peneliti berdasarkan hasil wawancara pada salah satu bekas middle manager di Hotel Phoenix Yogyakarta, adapun hasil cuplikan hasil wawancara adalah sebagai berikut:

.... sebenarnya tak ada niat saya untuk keluar, tetapi semenjak dipimpin oleh XXXXXX saya merasa tidak cocok. Ada banyak hal yang membuat saya merasa tidak cocok. Misal sewaktu ada ada pekerjaan saya merasa tidak senang dengan cara “dia” menyuruh sehingga sepertinya saya tidak dihargai dan saya juga merasa kerjanya menjadi kurang kondusif, dan akhirnya saya memutuskan untuk *resign* ... (Hn, 2013).

Seorang pemimpin yang baik harus mampu memberikan tugas kebawahannya dengan komunikatif, sehingga apa yang disampaikan kepada kebawahannya dapat tersampaikan dengan baik. Seorang pemimpin pada hakikatnya dituntut untuk mengetahui atau menebak kebutuhan (*need*), keinginan (*want*) dan harapan (*expectation*) bawahannya dengan mengamati perilaku mereka, dan kemudian memiliki metode yang dapat digunakan untuk bertindak sesuai dengan tujuan pemimpin (Andayani, 2000). Oleh karena itu seorang pemimpin dapat memahami apa yang bawahannya inginkan sehingga pemimpin dapat langsung mengambil tindakan apa yang harus dilakukan.

Hal ini sesuai dengan penjelasan Harjana (2007:196) bahwa konsep komunikasi '*dyadic*' berpasangan antara dua pihak yang terlibat dalam komunikasi lisan menurut Gibb juga dapat berlaku dalam komunikasi kelompok kecil, misalnya satu manajer dengan beberapa orang bawahannya. Perbedaan tanggapan terhadap perilaku komunikasi manajer itu mempunyai dampak pada perilaku karyawan tidak saja dalam komunikasi yang berlangsung antara karyawan dan atasan tersebut tetapi juga perilaku di lingkungan kerja secara umum, baik antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan. Oleh karena itu, manajer harus peka terhadap perilaku komunikasi, termasuk bentuk-bentuk perilaku lain yang dapat menimbulkan penolakan atau mematikan motivasi. Atasan yang efektif mampu melakukan komunikasi suportif yang diperteguh dengan perilaku yang konsisten. Dengan begitu,

karyawan dapat mengerti pesan komunikasi dengan tepat atau komunikasi menjadi efektif dan efisien dan lebih penting lagi karyawan menjadi termotivasi.

Redding (dalam Harjana, 2007:201) dalam penelitian tentang 'komunikasi para manajer' menunjukkan bagaimana 'dampak' perilaku komunikasi para manajer terhadap kepuasan dan semangat kerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa manajer membina kerukunan dan kepatuhan karyawan dengan mengangkat '*semangat kerja*' (*morale*) dan kepuasan. *Morale* dan kepuasan tergantung pada relasi antarpribadi yang efektif, yakni yang menunjukkan empati, kepekaan terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial karyawan, pengertian, dan komunikasi dua arah.

Hasil studi pendahuluan tersebut di atas, terindikasi bahwa terjadi ketidakpuasan komunikasi antara pimpinan dan bawahan dan selanjutnya, berdasarkan hasil pengamatan, ternyata pemimpin di Hotel Phoenix Yogyakarta ini ternyata berasal dari luar negeri (Negara Perancis) sehingga memiliki perbedaan budaya dan tentunya memiliki perilaku yang berbeda. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyana dan Rahmat, (2001:11) menjelaskan bahwa model komunikasi yang dihasilkan oleh tiap pelaku komunikasi pun berbeda-beda. Perbedaan ini tidak lain disebabkan oleh adanya perbedaan kerangka berpikir dan latar belakang pengalaman seseorang (*frame of references and fields of experiences*). Dan jika ditarik kebelakang lagi, sebenarnya perbedaan *frame of references and fields of experiences* tersebut merupakan hasil dari setiap budaya yang berbeda. Secara formal, budaya dapat didefinisikan sebagai suatu pola yang menyeluruh.

Karyawan saat berinteraksi dengan pemimpin tentunya memiliki harapan-harapan tertentu tentang bagaimana seorang pemimpin sepatutnya berperilaku atau bertindak ketika berinteraksi. Kepatutan tindakan pemimpin tersebut pada prinsipnya diukur berdasarkan norma-norma sosial yang berlaku, atau berdasarkan kerangka pengalaman sebelumnya (*field of experience*). Terpenuhi dan tidaknya ekspektasi ini akan mempengaruhi, bukan saja cara berinteraksi antara pemimpin dengan karyawan, tapi juga bagaimana penilaian karyawan terhadap pemimpinnya serta bagaimana keterlanjutan hubungannya (Venus, 2003:302).

Uraian tersebut menunjukkan bahwa “setiap orang memiliki harapan-harapan tertentu pada perilaku non verbal orang lain. Jika harapan tersebut dilanggar, maka orang akan bereaksi dengan memberikan penilaian positif atau negatif sesuai karakteristik pelaku pelanggaran tersebut” (Venus, 2003:302). Selanjutnya Venus (2003:302) menjelaskan bahwa penilaian suatu pelanggaran didasarkan pada bagaimana perasaan kita pada orang tersebut. Bila kita menyukai orang tersebut, maka besar kemungkinan kita akan menerima pelanggaran tersebut sebagai sesuatu yang wajar dan menilainya secara positif. Sebaliknya, bila sumber pelanggaran dipersepsi tidak menarik atau kita tidak menyukainya maka kita akan menilai pelanggaran tersebut sebagai sesuatu yang negatif.

Menurut Burgoon (Venus, 2003:302) menyebutkan ada tiga konstruk pokok dari teori ini yakni: harapan (*expectancies*), pelanggaran harapan (*expectancies violations*) dan valensi ganjaran komunikator (*communicator reward valence*).

Berdasarkan hal uraian yang telah disebutkan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perbedaan budaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap karyawan yang selanjutnya akan berdampak baik peningkatan kepuasan kerja maupun penurunan kerja dan lain sebagainya atau bahkan peningkatan keinginan untuk keluar karyawan. Berangkat dari hal inilah peneliti ingin membuktikan apakah perbedaan budaya dapat mempengaruhi kepuasan komunikasi karyawan terutama middle manager di Hotel Phoenix Yogyakarta.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Apakah perbedaan budaya pimpinan berpengaruh terhadap kepuasan komunikasi karyawan middle manager Hotel Phoenix Yogyakarta?”.

C. Tujuan Penelitian

Ada pun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perbedaan budaya kepemimpinan terhadap kepuasan komunikasi karyawan middle manager Hotel Phoenix Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah :

1. Manfaat Akademis

Memberikan pengetahuan tentang pengaruh perbedaan budaya terhadap kepuasan komunikasi karyawan.

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari hasil penelitian ini terutama bagi manajemen Hotel Phoenix diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan saran yang berguna kaitannya dalam hal kepuasan komunikasi organisasi.

E. Kerangka Teori

1. Budaya

Budaya berasal dari bahasa sansekerta yaitu *buddhayah* yang merupakan bentuk jamak dari kata *buddhi*, yang berarti “budi” atau “akal”. Kebudayaan itu sendiri diartikan sebagai “hal-hal yang berkaitan dengan budi atau akal. Istilah *culture*, yang merupakan isitilah bahasa asing yang artinya kebudayaan, yang berasal dari kata “colere” yang artinya “mengolah atau mengerjakan”. Kata colere yang kemudian berubah menjadi culture diartikan sebagai “segala daya dan kegiatan manusia untuk mengolah dan mengubah alam (Soekanto, 1997:188).

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan memiliki bersama oleh sebuah atau sekelompok orang yang diwariskan dari generasi ke generasi. Seorang antropolog yang bernama E.B. Taylor (1871, dalam Soekanto, 1997:189), memberikan definisi kebudayaan yaitu “kebudayaan adalah kompleks yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat,

kemampuan-kemampuan dan kebiasaan yang didapatkan oleh manusia sebagai anggota masyarakat”. Antropolog ini menyatakan bahwa kebudayaan mencakup semua yang didapatkan dan dipelajari dari pola-pola perilaku normatif artinya mencakup segala cara atau pola berpikir, merasakan dan bertindak (Soekanto, 1997:189).

Selo Soemardjan dan Soelaeman Somardi (Soekanto, 1997:189) merumuskan kebudayaan sebagai semua hasil karya, rasa dan cipta masyarakat. Karya yaitu kemampuan manusia untuk menghasilkan benda-benda maupun lainnya yang berwujud benda, cipta yang menghasilkan ilmu pengetahuan, karsa yang menghasilkan kaidah, kepercayaan, kesusilaan, kseopanan dan hukum, serta rasa yang menghasilkan keindahan. Manusia berusaha mendapatkan ilmu pengetahuan melalui logika, menyeraskan perilaku terhadap kaidah-kaidah melalui etika dan mendapatkan keindahan melalui estetika.

Koentjaraningrat (1976, dalam Hartati, 2009:16) mengemukakan, ditinjau dari dimensi wujudnya, kebudayaan hanya ada pada makhluk manusia yang mempunyai paling sedikit tiga wujud, yaitu : (1) wujud sebagai suatu kompleks gagasan, konsep dan pikiran manusia; (2) wujud sebagai suatu kompleks aktivitas; (3) wujud sebagai benda.

Sebagai suatu kompleks gagasan, onsep dan pikiran manusia, kebudayaan mempunyai sifat yang abstrak, tidak dapat dilihat dan dipandang namun ada dalam benak manusia. Kompleks ini disebut para ahli antropologi dengan “sistem

budaya” atau *culture system*. Gagasan dan pikiran yang dimiliki manusia itu tidak merupakan serpihan-serpihan yang terlepas tetapi saling berkaitan berdasarkan asas-asas yang saling berhubungan menjadi suatu sistem yang relatif mantap dan berkesinambungan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka ketiga wujud kebudayaan yang diuraikan tersebut dapat mempengaruhi pola-pola pikir, sikap dan tindakan manusia. Pendapat ini diungkapkan pula oleh Krech dan Crutfield (1984, dalam Hartati, 2009:17), bahwa kebudayaan seseorang dapat dilihat dengan jelas melalui pola-pola perilaku yang teratur yang bisa menggambarkan kepercayaan, nilai dan landasan berpikir “*implicit culture*”. Karena itu, pemahaman tentang kebudayaan suatu masyarakat yang majemuk akan membantu pemahaman tentang perilaku komunikasi para anggota masyarakat yang terdiri dari beragam etnik.

Budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh, budaya bersifat kompleks, abstrak dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosio-budaya tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia, tidak terisolasi dan tidak berfungsi sendiri-sendiri. Melainkan membentuk suatu matriks yang kompleks mengenai unsur-unsur yang sedang berinteraksi yang beroperasi bersama-sama, yang merupakan suatu fenomena kompleks yang disebut komunikasi antara budaya (Mulyana, 1998:25).

Menurut Sendjaja, (1994:286) hubungan antara individu dan kebudayaan saling mempengaruhi dan saling menentukan. Kebudayaan diciptakan dan

dipertahankan melalui aktivitas komunikasi para individu anggotanya. Secara kolektif, perilaku mereka secara bersama-sama menciptakan realita (kebudayaan) yang mengikat dan harus dipatuhi oleh individu. Dengan demikian dapat dikatakan kebudayaan dirumuskan, dibentuk, ditransmisikan dan dipelajari melalui komunikasi. Sebaliknya keseluruhan perilaku komunikasi individu terutama tergantung pada kebudayaannya. Kebudayaan merupakan fondasi atau landasan bagi komunikasi. Kebudayaan yang berbeda menentukan pola-pola komunikasi berbeda pula. Selanjutnya, Sendjaja, (1993:188) menjelaskan bahwa fungsi komunikasi adalah sebagai alat untuk mensosialisasikan nilai-nilai budaya kepada masyarakatnya. Kedua fungsi ini sangatlah berkaitan sebab disamping untuk mentransmisikan budaya perlu komunikasi, juga perilaku-perilaku tertentu dalam suatu budaya mengajarkan apa yang boleh atau tidak boleh, yang baik atau jelek, yang pantas atau tidak pantas menurut kebudayaan bersangkutan kepada masyarakatnya (Sendjaja, 1993:193). Menurut Gudykunst dan Kim (2003:68), perbedaan budaya yang mempengaruhi pola komunikasi antar personal ini berdasarkan pada lima kategori seperti di bawah ini.

Pertama, *individual dan collective orientation*. Orientasi budaya ini tidak *mutually exclusive*, hanya penekanannya saja pada salah satunya. Pada *individual culture orientation* lebih menekankan nilai-nilai individual. Sedang pada *collectivist culture orientation* penekanannya lebih pada kelompok (Gudykunst dan Kim, 2003:70).

Kedua, *high and low context cultures*. Cara penyampaian informasi pada budaya konteks tinggi bersifat nonverbal atau implisit, tidak langsung dan tidak terus terang. Budaya konteks tinggi ini juga ber-orientasi pada budaya kolektivis. Pada budaya konteks -rendah ditandai dengan komunikasi konteks-rendah: pesan verbal dan eksplisit, gaya bicara langsung, lugas dan berterusterang (Mulyana, 2000:294).

Ketiga, *power distance*. *Power distance* mengacu pada budaya kekuasaan yang dianut dan perbedaan ini mempunyai implikasi pada hubungan interpersonal dan komunikasi interpersonalnya. Penggunaan simbol untuk menunjukkan kekuasaan misalnya pemakaian gelar seperti Dr., Professor atau Inspektur lebih dipentingkan dalam budaya *high power distance* daripada budaya *low power distance* (Gudykunst dan Kim, 2003:75).

Keempat, *masculine and feminine cultures*. Pada budaya maskulin, laki-laki dipandang sebagai individu yang tegas, ambisius, kompetitif dan berorientasi pada materi dan kuat. Konflik dilakukan secara langsung dan penyelesaiannya *win – lose strategies*. Budaya feminin, perempuan dipandang sebagai individu sederhana, rendah hati, memfokuskan pada kualitas hidup, lembut serta membentuk hubungan interpersonal yang dekat. Konflik diselesaikan dengan *win-win solutions*.

Kelima, *time orientations*. Edward T Hall membedakan konsep waktu (1) monokronik atau *displaced time orientation* mempersepsi waktu sebagai sesuatu

yang nyata. Pengikutnya menghargai waktu, tepat waktu, dan membagi -bagi serta menepati jadwal waktu secara ketat (2) polikronik atau *diffused time orientation* memandang waktu sebagai putaran atau circle. Mereka cenderung mementingkan kegiatan-kegiatan yang terjadi dalam waktu (Gudykunst dan Kim, 2003:83).

Berdasarkan lima kategori perbedaan budaya yang mempengaruhi pola komunikasi antar personal, maka dalam penelitian ini lebih berorientasi pada perbedaan berdasarkan *high and low context cultures*. *High context* bukanlah merupakan budaya umum namun pengkategorian ini lebih kepada kemiripan dari tiap-tiap budaya yang masuk di dalamnya, budaya high context ini cenderung ke sosial dan persahabatan, dan penganut *high context* akan cenderung memiliki dimensi berpikir yang terbuka seperti lapangan, tidak ada penghalang bagi masalah lain untuk mempengaruhi masalah yang lain.

Adapun ciri-ciri budaya *High context* adalah (1) Pengambilan keputusan (*decision making*) terhadap suatu hal cenderung lamban dan di perlambat, bukan maksud untuk mengulur-ngulur waktu dan juga bukan karena kurang cerdas, namun karena cenderung menjaga perasaan orang lain. (2) terkadang pemecahan masalah (*problem solving*) tidak mengacu pada substansi awal, sehingga cenderung kemana-mana. (3) agak sedikit lamban jika membuat keputusan dalam suatu negosiasi, namun jika orang yang diajak negoisasi adalh yang sangat kredibel dan sangat dipercaya maka, proses negosiasi akan berlangsung cepat, (4) masalah

pribadi biasanya tidak terpisah dari masalah pekerjaan dan (5) adanya jarak antara atasan dengan bawahan.

Low context juga sama dengan high context, dimana *low context* ini bukanlah sebuah budaya umum, namun lebih kepada kategori berdasarkan kemiripan, *low context* ini akan cenderung kepada individualitas dan profesionalitas, sehingga setiap orang akan sibuk fokus kepada tujuannya dan dalam dimensi berpikir, *low context* akan cenderung terkotak-kotak dalam memilah suatu masalah sehingga tidak ada ruang bagi masalah lain untuk mempengaruhi masalah yang lain.

Adapun ciri-ciri budaya *low context* yakni (1) Decision making cepat, fokus, dan efisien, bahkan cenderung tidak memikirkan perasaan orang lain, karena penganut budaya ini terbiasa berkata apa adanya (2) Problem solving juga fokus kepada substansi dan fokus serta tidak keluar kemana-mana, (3) Negosiasi cepat asalkan ada bukti dan keterangan tertulis yang kuat (4) *Professional* dan tidak mencampurkan masalah pribadi dengan pekerjaan (5) atasan dengan bawahan terbuka dan tidak ada sapaan kehormatan seperti *Mr/Mrs* kepada atasan.

Berdasarkan perbedaan-perbedaan budaya di atas, dalam penelitian ini secara khusus komunikasi yang diteliti adalah komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi sehingga selanjutnya perlu dijabarkan mengenai komunikasi organisasi.

2. Komunikasi Organisasi

Organisasi tidak mungkin berada tanpa komunikasi. Apabila tidak ada komunikasi, para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi, koordinasi kerja tidak mungkin dilakukan, dan organisasi akan runtuh karena ketiadaan komunikasi (Davis dan Newstrom, 1993:151). Oleh karena itu, komunikasi dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Judy C. Pearson & Paul E. Nelson (Mulyana 2005:5) mengemukakan bahwa komunikasi mempunyai dua fungsi. Fungsi yang pertama adalah untuk kelangsungan hidup diri sendiri. Kemudian fungsi kedua adalah untuk kelangsungan hidup masyarakat, tepatnya untuk memperbaiki hubungan sosial dan mengembangkan keberadaan suatu masyarakat.

Menurut Pace & Faules (2005:33) komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan merupakan persoalan tentang cara mereka terlibat dalam proses berinteraksi dan memberikan makna atas apa yang sedang terjadi. Komunikasi organisasi adalah sebuah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi. Organisasi sebagai sekumpulan orang yang tunduk pada konvensi bersama untuk bekerjasama dan berinteraksi guna mencapai tujuan bersama. Pace & Faules dalam bukunya *Komunikasi Organisasi* (2005:41-56) menjelaskan bahwa organisasi dibagi menjadi dua, yaitu; organisasi sosial dan organisasi formal. Organisasi sosial merujuk pada pola-pola interaksi

sosial dan regularitas yang teramati dan perilaku sosial orang-orang yang disebabkan oleh situasi sosial mereka, baik karakteristik fisiologis maupun psikologis mereka sebagai individu. Sedangkan menurut Barnard (Pace & Faules, 2005:56) organisasi formal merupakan suatu sistem dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar, terkoordinasi, dan menitikberatkan konsep sistem dan konsep orang.

Sedangkan menurut Purwanto (2006:35) mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok masyarakat yang saling bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam suatu organisasi, komunikasi adalah suatu perekat yang memungkinkan kelompok masyarakat tersebut secara bersama-sama, melakukan fungsinya dengan baik.

Dalam penjelasan tentang komunikasi di atas, dijelaskan bahwa sebuah komunikasi memegang peranan penting dalam jalannya sebuah organisasi/perusahaan. Komunikasi yang menyangkut kepentingan suatu organisasi disebut sebagai komunikasi organisasi. Dalam sebuah komunikasi organisasi lebih ditekankan mengenai kegiatan penanganan pesan-pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasional.

Komunikasi organisasi menurut Pace & Faules (2005:33) didefinisikan:

Sebagai perilaku pengorganisasian yang terjadi dan merupakan persoalan tentang bagaimana mereka terlibat di dalam proses bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Komunikasi organisasi adalah sebuah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.

Komunikasi dapat terjadi kapanpun dalam suatu organisasi, dimana komunikasi itu terjadi atau berlangsung di antara anggota-anggota suatu organisasi. Komunikasi organisasi berperan sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa adanya komunikasi, perusahaan tidak akan mampu menyampaikan visi dan misi perusahaan kepada publiknya. Komunikasi organisasi memiliki beberapa tujuan, yaitu (Kreps,1986:196-198):

a. Memberikan informasi

Tujuan utama komunikasi ialah mengirimkan informasi dari suatu sumber kepada orang-orang atau kelompok-kelompok alamat komunikasi. Berbagai jenis informasi dikirimkan dalam kebijakan, peraturan dan perubahan serta perkembangan dalam organisasi dan sebagainya.

b. Umpan balik

Diperlukan adanya umpan balik bagi para karyawan tentang prestasi mereka, untuk bagian-bagian tentang prestasi mereka dan bagi manajemen yang lebih tinggi tentang pencapaian tujuan dan kesulitan yang dijumpai. Komunikasi umpan balik membantu usaha mengambil langkah-langkah perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan, dan memberikan motivasi kepada orang-orang untuk mengembangkan rencana-rencana yang menantang dan realistis.

c. Pengendalian

Sistem informasi manajemen dikenal sebagai suatu mekanisme pengendalian. Informasi diberikan untuk menjamin pelaksanaan rencana-rencana sesuai dengan

maksud semula. Komunikasi membantu terlaksananya pengendalian seperti itu, suatu mekanisme monitor. Informasi yang bersifat mengkritik disampaikan ke tingkat orang-orang yang tepat dalam organisasi. Hal ini membantu usaha mengatur berbagai segi secara tepat.

d. Pengaruh

Informasi merupakan kekuasaan. Tujuan komunikasi ialah mempengaruhi orang. Semakin tinggi tingkat manajemen, makin besar peranannya untuk mempergunakan pengaruh. Manajer berkomunikasi untuk menciptakan suasana yang baik, sikap yang benar, dan hubungan kerja yang menyenangkan.

e. Memecahkan persoalan

Dalam banyak hal komunikasi bertujuan memecahkan persoalan. Banyak pertemuan kelompok diadakan sebagai sumber sarana guna mendapatkan penyelesaian-penyelesaian alternatif bagi suatu persoalan dan sampai kepada terpilihnya suatu penyelesaian tertentu.

f. Pengambilan putusan

Untuk mencapai suatu putusan diperlukan beberapa macam komunikasi, misalnya pertukaran informasi, pendapat, alternatif-alternatif yang ada, segi-segi menguntungkan tidak menguntungkan dari tiap alternatif, dan sebagainya. Komunikasi sangat membantu dalam pengambilan putusan. Peranan yang lebih penting dimainkan oleh komunikasi penyelesaian alternatif dan pertukaran pendapat tentang berbagai hal.

g. Mempermudah perubahan

Efektivitas suatu perubahan kejernihan dan spontanitas komunikasi. Komunikasi antara para konsultan dan para manajer, antara para manajer dan para karyawan, dan di antara para karyawan membantu mengenali kesulitan dalam perubahan yang direncanakan, dan dalam mengambil tindakan perbaikan.

h. Pembentukan kelompok

Komunikasi membantu pembangunan hubungan. Bahkan dalam perselisihan yang berat, hubungan baik hanya dapat dikembalikan jika proses komunikasi terus dilanjutkan. Jika komunikasi terputus, kelompok bisa hancur. Dalam hubungan ini, komunikasi perasaan, perhatian, dan dukungan terutama penting sekali.

i. Menjaga pintu

Komunikasi membantu membangun hubungan organisasi dengan dunia luar. Organisasi dapat menggunakan lingkungannya untuk meningkatkan efektivitasnya. Organisasi juga dapat mempengaruhi lingkungan itu sendiri, pemerintah, sistem pelanggannya, sistem sumber dayanya, dan sebagainya. Komunikasi dalam hal ini memainkan suatu peranan yang kritis.

Adapun jenis-jenis aliran komunikasi dalam komunikasi organisasi, menurut Sopiah (2008:149-150) ada empat aliran komunikasi organisasi, aliran-aliran tersebut yaitu :

a. Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*)

Merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah dalam suatu

organisasi. Bentuk aliran komunikasi dari atas ke bawah berupa sebuah prosedur organisasi, instruksi tentang bagaimana melakukan tugas, maupun umpan balik terhadap prestasi bawahan, penjelasan tentang tujuan organisasi, dan lain sebagainya. Salah satu kelemahan komunikasi dari atas ke bawah adalah ketidakakuratan informasi karena komunikasi tersebut harus melewati berbagai tingkatan. Pesan yang disampaikan dengan suatu bahasa yang tepat untuk satu tingkat, bisa saja tidak tepat untuk tingkat paling bawah yang menjadi sasaran dari informasi tersebut.

b. Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*)

Komunikasi ini dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi telah berfungsi. Bawahan diharapkan dapat memberikan informasi tentang prestasinya, praktek serta kebijakan organisasi. Komunikasi dari bawah ke atas dapat berbentuk laporan tertulis maupun lisan, kotak saran, pertemuan kelompok, dan lain-lain.

Permasalahan utama yang terjadi dalam komunikasi dari bawah ke atas adalah bias dan penyaringan atas informasi yang disampaikan oleh para bawahan.

Komunikasi dari bawah ke atas digunakan untuk memonitor prestasi organisasi.

c. Komunikasi horizontal

Merupakan aliran komunikasi kepada orang-orang yang memiliki kebutuhan yang sama dalam sebuah organisasi. Komunikasi secara horizontal menjadi penting artinya pada saat masing-masing bagian atau departemen dalam suatu

organisasi memiliki tingkat saling ketergantungan yang cukup besar. Tetapi jika masing-masing dapat bekerja secara mandiri tanpa harus tergantung pada bagian yang lain. Komunikasi horizontal akan minim digunakan.

d. Komunikasi diagonal

Merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hierarki yang berbeda dan tidak memiliki hubungan kewenangan secara langsung. Menurut Purwanto (2006:26-27), bentuk komunikasi diagonal memiliki beberapa keuntungan, antara lain :

1. Penyebaran informasi bisa menjadi lebih cepat ketimbang bentuk komunikasi tradisional.
2. Memungkinkan individu dari berbagai bagian atau departemen ikut membantu menyelesaikan masalah dalam suatu organisasi.

Selain keuntungan yang dimiliki, ada beberapa kelemahan yang juga dimiliki oleh komunikasi diagonal. Salah satu kelemahan komunikasi diagonal adalah bahwa komunikasi diagonal dapat mengganggu jalur komunikasi rutin dan telah berjalan normal dalam suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa teori tentang komunikasi organisasi di atas, dalam penelitian ini secara khusus akan membahas jenis komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*).

3. Komunikasi ke bawah (*Downward communication*)

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau pimpinan kepada bawahannya. Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi memiliki pengertian bahwa informasi mengalir dari jabatan yang memiliki otoritas tinggi ke jabatan yang memiliki otoritas rendah (Pace & Faules, 2005:184). Muhammad, (2004 : 108), menjelaskan bahwa kebanyakan digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum

Menurut Katz dan Kahn ada lima jenis informasi yang biasanya dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan (Pace & Faules, 2005:185):

1. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan.
2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan.
3. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi.
4. Informasi mengenai kinerja pegawai.
5. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

Bentuk metode komunikasi ke bawah adalah sebagai berikut (Muhammad 2004 : 116) :

Tabel 1.
Metode Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Metode Lisan	Metode Tulisan	Metode Gambar
1.Rapat,diskusi,seminar,konferensi	1.Surat	1.Grafik
2.Interview	2.Memo	2.Poster
3.Telepon	3.Telegram	3.Peta
4.Sistem Interkom	4.Majalah	4.Film
6.Kontak Interpersonal	5.Surat Kabar	5.Slide
7.Laporan lisan	6.Deskripsi pekerjaan	6.Display
8.Ceramah	7.Panduan pelaksanaan pekerjaan	7.Foto
	8.Laporan Tertulis	
	9.Pedoman Kebijaksanaan	

Sumber : Muhammad, (2004:116)

Komunikasi ke bawah (*downward communication*) secara sederhana adalah komunikasi antara pemimpin dengan bawahannya. Berbicara tentang pemimpin, tentunya akan turut mengulas perihal sikap kepemimpinan. Jika seseorang sudah dapat memenuhi syarat sebagai pemimpin maka secara otomatis sikap kepemimpinan ada dalam dirinya. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, tugas dasar seorang pemimpin adalah memancing perasaan dan sikap yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya.

Menurut Robbins (2002:163), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh

tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Karena suatu manajemen terdiri atas tingkatan yang biasanya menggambarkan otoritas, seorang individu bisa mengasumsikan suatu peran kepemimpinan sebagai akibat dari posisi yang ia pegang pada organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Rusidi (1981:27) dalam buku *Dinamika Kelompok dan Kepemimpinan* (Syamsu dkk 1991:123) menjelaskan bahwa kepemimpinan sebenarnya merupakan hasil interaksi sosial, dari beberapa orang diantara anggota kelompok yang berperan aktif dan responsif dari anggota lainnya, sehingga seseorang yang aktif tersebut akan lebih menonjol. Namun bagi sebuah kelompok, seseorang yang aktif tersebut akan diangkat menjadi pimpinan baik secara formal maupun informal.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan diwujudkan melalui cara bekerja sama dengan orang lain secara konsisten. Cara bekerja sama atau gaya kerja tersebut meliputi apa yang dikatakannya (bahasa), apa yang diperbuatnya (tindakan), dan seseorang yang membantu orang lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan (Pace & Faules, 2005:276).

Menurut John Adair (1993:23) menyebutkan beberapa fungsi kepemimpinan yaitu:

a. Menentukan tujuan

Pemimpin mampu menentukan batas, atau mengidentifikasikan maksud, tujuan, dan sasaran organisasi atau kelompok.

b. Merencanakan

Pemimpin dapat memastikan bahwa rencana yang dirancang dapat disetujui semua pihak bahkan untuk mencapai sasaran. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus tahu bagaimana cara mencapainya, dari mana akan memulainya, dan dimana harus berhenti.

c. Memberi *Briefing*

Menjelaskan tujuan dan rencana dengan gamblang.

d. Mengontrol

Pemimpin mampu mengontrol, serta mengawasi semuanya yang mengacu pada pekerjaan yang sedang berlangsung.

e. Mengevaluasi

Pemimpin harus mampu untuk mengevaluasi kinerjanya. Jika hal tersebut tidak dapat terpenuhi maka nantinya seorang pemimpin tidak memiliki bahan sebagai umpan balik yang bermanfaat dan dapat diberikan kepada kelompok. Tujuannya adalah agar pemimpin dapat melakukan yang lebih baik di kemudian hari.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi ke bawah (*downward communication*) dapat bersifat formal dan informal, dan juga bersifat komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*). Saat terpenuhi harapan pada komunikasi ke bawah baik pada pimpinan maupun karyawan maka menciptakan kepuasan komunikasi.

4. Perbedaan Budaya dalam Komunikasi Organisasi

Dalam tataran teoritik, komunikasi merupakan fungsi dari budaya dan perilaku komunikasi seseorang merupakan cerminan dari budayanya itu. Namun dalam tataran praksis, karena komunikasi bersifat simbolik, maka ketika seseorang menggunakan simbol sering mengasumsikan orang lain juga menggunakan sistem simbol yang sama. Hal ini menjadi bermasalah ketika komunikasi itu dilakukan dengan pasangan yang memiliki budaya dan sistem simbol berbeda. Masalah yang sering timbul adalah terjadinya perbedaan persepsi atas pesan yang disampaikan oleh komunikan, sehingga komunikasi tidak dapat mencapai tujuannya. Masalah tersebut bisa dipecahkan bila seseorang memiliki kompetensi tertentu, salah satunya adalah adaptasi antarbudaya (Rejeki, 2007:146).

Adaptasi antarbudaya merupakan suatu proses panjang penyesuaian diri untuk memperoleh 'kenyamanan berada dalam suatu lingkungan yang baru. Dalam "Intercultural Communication Theories", Gudykunst (Rejeki, 2007:149) memaparkan bahwa teori adaptasi budaya termasuk ke dalam kelompok teori akomodasi dan adaptasi. Salah satu teori yang dikemukakan dalam paparan itu adalah teori adaptasi antarbudaya dari Ellingsworth.

Ellingsworth (Rejeki, 2007:149) mengemukakan, perilaku adaptasi dalam interkultural diadik terkait antara lain dengan unsur adaptasi dalam gaya komunikasi. Gaya adalah tingkah laku atau perilaku komunikasi. Menurut Gudykunst dan Kim (1997:337), adaptasi dapat terjadi dalam dimensi kognitif. Dalam dimensi kognitif,

terjadi penyesuaian bahasa verbal dan nonverbal. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa adaptasi dapat terjadi dalam dimensi perseptual, kognitif, dan perilaku.

5. Kepuasan Komunikasi

Kepuasan menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro, serta evaluasi atas suatu keadaan internal afektif. Disamping itu kepuasan juga menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Secara keseluruhan, kepuasan berhubungan dengan perbedaan antara apa yang orang inginkan dari sudut pandang komunikasi dalam organisasi dan apa yang orang miliki dalam kaitan tersebut. Kepuasan hampir tidak berhubungan dengan keefektifan pengungkapan pesan, tetapi bila pengalaman berkomunikasi memenuhi keinginan seseorang, biasanya hal itu dipandang sebagai memuaskan.

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi. Kenyamanan memiliki kecenderungan, dalam hal ini kadang-kadang menyebabkan individu lebih menyukai cara-cara pelaksanaan terbaru, yang sering kali gagal menghasilkan peningkatan kinerja tugas (Pace dan Faules 2001 : 162).

Sedangkan Redding menyebutkan bahwa kepuasan komunikasi adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara penyebarluasan, bagaimana diterima, pemrosesan dan bagaimana respon penerima (Muhamad, 2004:87).

Kepuasan komunikasi merupakan suatu fungsi dari apa yang didapatkan dari pada apa yang diharapkan oleh seseorang. Dengan demikian kepuasan komunikasi tidak terkait dengan konsepsi efektifitas pesan. Jika pengalaman komunikasi memenuhi satu persyaratan, mungkin akan dinilai memuaskan, meskipun komunikasi tersebut tidak efektif menurut standart tertentu (Muhamad, 2004:88)

Kepuasan komunikasi menurut Muhamad (2004:88-89) muncul dari kombinasi faktor – faktor berikut:

- a. Kepuasan dengan informasi mengenai pekerjaan. Ini mencakup hal – hal dengan pembayaran, keuntungan, naik pangkat dan pekerjaan itu sendiri. Dari hasil penelitian, ternyata kepuasan dalam aspek pekerjaan memberikan sumbangan kepada kepuasan komunikasi.
- b. Kepuasan dengan ketepatan informasi. Faktor ini mencakup tingkat kepuasan dengan informasi, kebijaksanaan, teknik – teknik baru, perubahan administratif dan staf, rencana masa depan dan penampilan pribadi. Kepuasan dengan kecakupan informasi yang diterima penting bagi konsep kepuasan komunikasi organisasi.
- c. Kepuasan dengan kemampuan seseorang untuk menyarankan penyempurnaan. Faktor ini menyangkut hal – hal seperti tempat dimana komunikasi seharusnya diperbaiki, pemberitahuan mengenai perubahan untuk tujuan perbaikan, dan strategi khusus yang digunakan dalam membuat perubahan. Kepuasan dengan

bermacam – macam perubahan yang dibuat, bagaimana perubahan itu dibuat dan diinformasikan, mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi organisasi.

- d. Kepuasan dengan efisiensi bermacam – macam saluran komunikasi. Faktor ini menyangkut melalui mana komunikasi disebarluaskan dalam organisasi, mencakup peralatan, buletin, memo, dan materi tulisan. Kepuasan komunikasi tampaknya berhubungan dengan pandangan orang mengenai seberapa efisien media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi.
- e. Kepuasan dengan kualitas media. Faktor ini menyangkut seberapa baik mutu kualitas, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia, dan ketepatan informasi yang akan datang. Menurut hasil penelitian penampilan, ketepatan dan tersedianya informasi mempunyai hubungan dengan kepuasan orang terhadap komunikasi organisasi.
- f. Kepuasan dengan cara komunikasi dengan teman sekerja. Faktor ini mencakup komunikasi horizontal, informal dan tingkat kepuasan yang timbul dari diskusi masalah dan mendapatkan informasi dari teman sekerja.
- g. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi. Faktor ini mencakup mengenai hal – hal keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan atau bantuan dari organisasi dan informasi dari organisasi. Terlihat bahwa rasa puas dalam komunikasi organisasi dipengaruhi oleh aspek – aspek organisasi seperti dipercaya, sokongan dan tujuan kinerja yang tinggi.

Menurut Pace dan Faules (2001: 165) kepuasan komunikasi organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor– faktor sebagai berikut:

- a. Informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Faktor ini hanya mencakup mengenai informasi tentang pekerjaan itu sendiri, seperti SOP dan *Job desk*.
- b. Kecukupan informasi. Faktor ini mencakup mengenai kecukupan informasi yang beredar dalam suatu organisasi.
- c. Kemampuan untuk menyarankan perbaikan. Faktor ini mencakup mengenai penyempurnaan komunikasi melalui pemberitahuan mengenai perubahan dengan tujuan penyempurnaan dan strategi khusus yang digunakan dalam melakukan perubahan
- d. Efisiensi berbagai saluran komunikasi kebawah. Faktor ini mencakup mengenai bagaimana informasi disebarluaskan dalam suatu organisasi, mencakup buletin, peralatan yang digunakan, memo dan materi tulisan.
- e. Kualitas media. Faktor ini lebih pada mutu tulisan, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia dan ketepatan informasi yang datang.
- f. Cara rekan kerja berkomunikasi. Faktor ini mencakup pada komunikasi horizontal, informal dan tingkat kepuasan yang timbul dari diskusi masalah dan pendapat informasi dari teman sekerja serta perolehan dukungan.
- g. Informasi mengenai organisasi secara keseluruhan. Faktor ini mengenai keterlibatan hubungan dengan organisas, dukungan atau bantuan dari organisasi

dan informasi dari organisasi berupa peraturan, prosedur serta kebijakan organisasi.

- h. Keterlibatan dalam organisasi. Faktor ini melihat bagaimana keterlibatan sebagai integrasi dalam organisasi. Adanya *sense of belonging* dan merasa memiliki tanggung jawab atas organisasi serta keikutsertaan untuk perencanaan kedepan didalam organisasi

Dalam sebuah organisasi apabila kepuasan komunikasi telah tercapai maka anggota dalam organisasi tersebut dapat merasakan hubungan baik fisik maupun psikologis. Secara konsep, kepuasan komunikasi timbul karena adanya kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang diterima. Namun, karena adanya perbedaan budaya kemungkinan dapat menimbulkan perbedaan harapan pada masing-masing individu yang saling berkomunikasi. Perbedaan harapan dalam komunikasi ini biasanya disebut dengan teori pelanggaran harapan.

6. Pelanggaran Harapan

Teori tentang pelanggaran harapan ini bertolak belakang dari keyakinan bahwa seseorang memiliki harapan-harapan tertentu tentang bagaimana orang lain bagaimana sepatutnya berperilaku atau bertindak ketika berinteraksi (Venus, 2003:302). Teori pelanggaran harapan ini dikenalkan oleh Jude Burggon yang mengembangkan mengenai komunikasi nonverbal dan pengaruhnya terhadap pesan dalam percakapan. Burgoon pada awalnya menamakan teorinya dengan nama teori

pelanggaran harapan non verbal (*nonverbal expectancy violations theory*) namun kemudian ia menghilangkan kata 'non verbal' karena dalam perkembangannya kemudian teori ini juga memberikan perhatian pada hal-hal diluar komunikasi nonverbal (Morrisan, 2010:125).

Sejak awal sekitar akhir tahun 1970-an *expectancy violations theory* atau EVT telah menjadi teori berpengaruh untuk mempelajari pengaruh komunikasi nonverbal terhadap perilaku. Dalam penelitiannya, Burgoon mencermati cara-cara manusia memberikan tanggapan dalam hal harapan mereka tidak terpenuhi atau dilanggar. Harapan terhadap perilaku orang lain itu mencakup perilaku nonverbalnya antara lain kontak mata, jarak tubuh dan sudut tubuh (*body angle*) para komunikator. Pengamatan Burgoon menghasilkan teori EVT yang antara lain menjelaskan bahwa setiap orang memiliki harapan mengenai perilaku orang lain berdasarkan (Morrisan, 2010:126):

- a. Norma-norma sosial;
- b. Pengalaman sebelumnya dengan orang itu, dan
- c. Situasi di mana perilaku itu terjadi.

Selanjutnya Burgoon (1978 dalam Morrisan, 2010:126) menyatakan bahwa petunjuk nonverbal merupakan bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dari penciptaan (produksi) pesan dan (proses) interpretasi. Burgoon menjelaskan bahwa ketika perilaku seseorang memenuhi harapan, maka orang tersebut cenderung tidak memperhatikan perilakunya dan karenanya orang tersebut tidak memberikan

penilaian, namun jika terjadi pelanggaran maka orang tersebut merasa terganggu dan membuat orang tersebut akan memperhatikan dan memberikan penilaian terhadap perilaku orang lain tersebut.

Morrisan, (2010:126) menyebutkan bahwa hal yang menarik dalam pelanggaran harapan dalam komunikasi antar individu dapat menyebabkan orang yang menerima pelanggaran menjadi teralih perhatiannya sehingga menciptakan ketegangan dan gairah (*aroused*), baik secara negatif maupun positif. Hal tersebut diilustrasikan sebagai berikut:

“Jika seseorang berdiri terlalu dekat kepada Anda atau terlalu jauh, atau jika kontak mata yang diberikan orang kepada Anda terlalu berlebih (menatap Anda lama-lama), singkatnya jika orang lain melanggar harapan Anda (karena perilaku mereka yang tidak biasa), maka hal itu akan menarik perhatian sekaligus menimbulkan perasaan yang berbeda pada diri Anda. Rasa gairah yang timbul tidak selalu berarti negatif, dalam kasus tertentu bahkan menyenangkan, khususnya jika orang lain itu tampaknya menyukai Anda dan Anda juga menyukainya”.

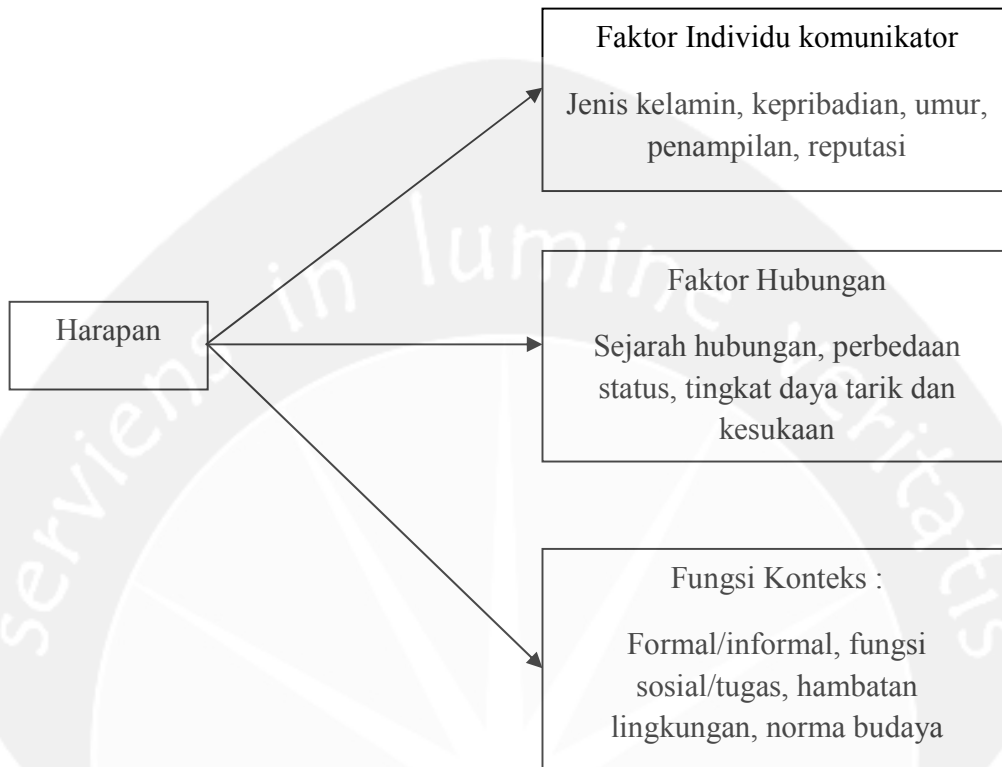
Pada intinya Burgoon berupaya untuk memadukan bentuk komunikasi nonverbal yaitu ruang personal (*personal space*) dan harapan orang terhadap jarak percakapan (*personal distance*). Dengan demikian ruang pribadi menjadi inti konsep teori EVT ini, dan studi terhadap pelanggaran ruang tersebut menjadi ciri utamanya (Morrisan, 2010:127).

Studi mengenai penggunaan ruang oleh manusia oleh manusia dinamakan “prosemik”. Prosemik mencakup studi mengenai bagaimana orang menggunakan ruang dalam percakapan termasuk persepsi yang ditimbulkannya. Secara khusus prosemik mengacu pada penggunaan ruang (*space*) dalam komunikasi yaitu studi

mengenai bagaimana manusia secara tidak sadar membuat struktur terhadap ruang dimana ia berada. Kajian teori ini didasarkan pada pemikiran bahwa manusia memiliki dua kebutuhan yang saling bersaing yaitu kebutuhan afiliasi dan kebutuhan ruang personal. Ruang personal itu sendiri didefinisikan yakni “volume ruang yang tidak terlihat dan berubah-ubah disekitar individu yang menentukan jarak yang disukai individu bersangkutan terhadap individu lainnya”.

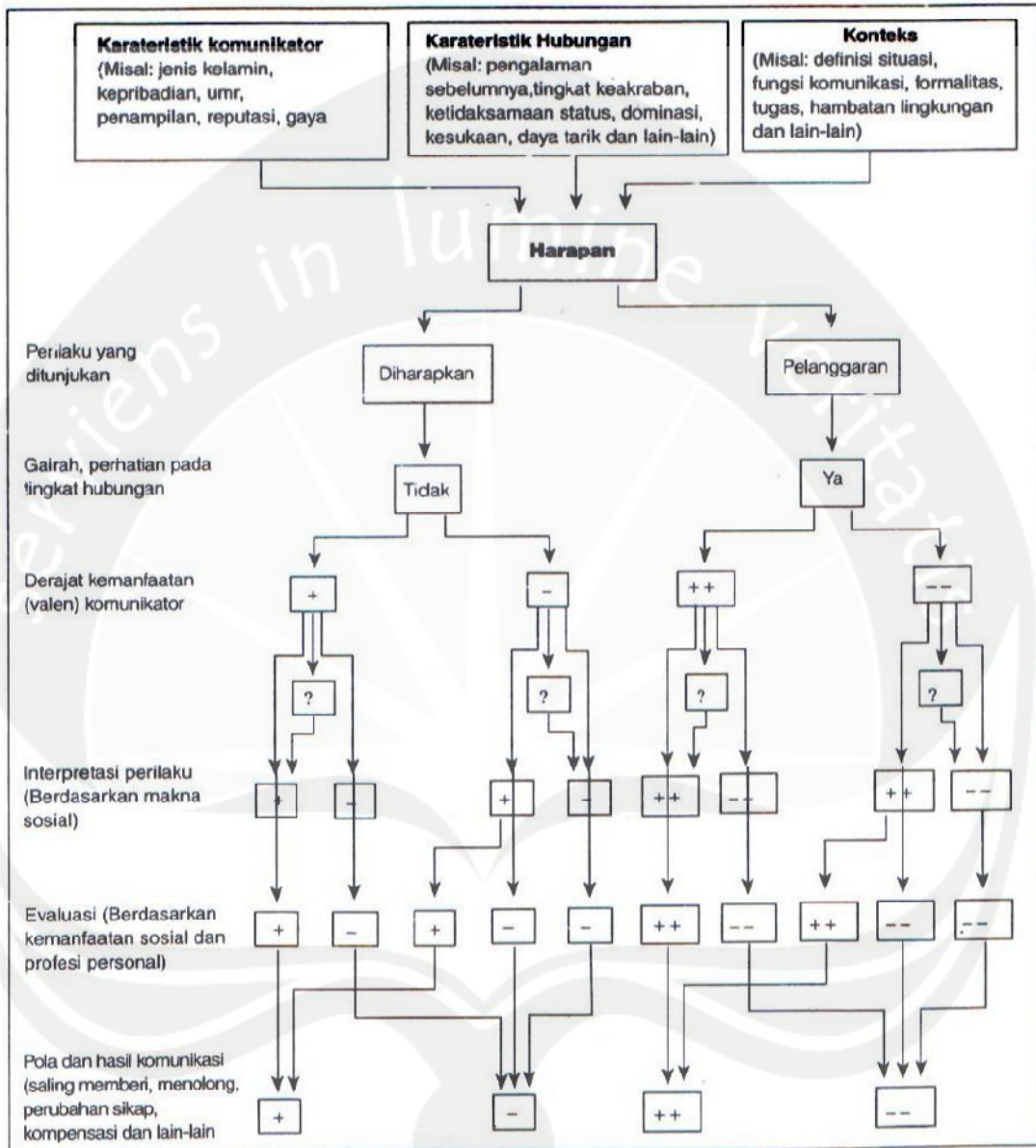
Menurut Edward Hall (Morrison, 2010:128) menyatakan bahwa terdapat empat zona prosemik dan masing-masing digunakan orang untuk berbagai alasan yang berbeda. Selain itu, budaya juga memiliki definisi berbeda mengenai diri (self) yang mempengaruhi bagaimana ruang didefinisikan dan digunakan. Berdasarkan hasil penelitiannya terhadap kebudayaan Anglo-American, Edward Hall menyimpulkan adanya empat kategori jarak dalam komunikasi yaitu intim (0-18 inci), personal (1-4 kaki), sosial (4-12 kaki) dan publik (di atas 12 kaki) dan setiap kategori jarak memiliki aturan perilakunya masing-masing.

Tim Levine dan rekan (2000, dalam Morrison, 2010:128) menyatakan bahwa harapan terbentuk sebagai hasil dari akumulasi norma-norma sosial, pandangan umum (stereotype), gosip dan sifat komunikator. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi harapan individu adalah sebagai berikut:



Gambar 1.
Faktor-faktor yang mempengaruhi harapan individu

Burgoon menjelaskan bahwa tidak semua pelanggaran akan menghasilkan persepsi negatif, atau secara lebih jelas dapat dilihat pada skema sebagai berikut:



Gambar 2.

Model Pelanggaran Harapan Nonverbal

F. Kerangka Konsep

Pada penelitian ini, berdasarkan pengamatan salah satu pemimpin di Hotel Phoenix Yogyakarta ini ternyata berasal dari luar negeri (Negara Perancis) sehingga memiliki perbedaan budaya dan tentunya memiliki budaya yang berbeda termasuk dalam berkomunikasi. Perbedaan ini tidak lain disebabkan oleh adanya perbedaan kerangka berpikir dan latar belakang pengalaman seseorang (*frame of references and fields of experiences*). Dan jika ditarik kebelakang lagi, sebenarnya perbedaan *frame of references and fields of experiences* tersebut merupakan hasil dari setiap budaya yang berbeda (Mulyana dan Rahmat, 2001:11). Berdasarkan hal tersebut, maka perbedaan budaya secara teori dapat dijadikan sebagai salah satu hal yang penting dalam kaitannya dalam komunikasi organisasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Gudykunst dan Kim (2003:68), yang menyatakan bahwa perbedaan budaya yang mempengaruhi pola komunikasi antar personal ini. Pada penelitian ini perbedaan budaya lebih ditekankan pada perbedaan berdasarkan *high and low context cultures*. Cara penyampaian informasi pada budaya konteks tinggi bersifat nonverbal atau implisit, tidak langsung dan tidak terus terang. Budaya konteks tinggi ini juga ber-orientasi pada budaya kolektifis. Pada budaya konteks-rendah (*low context*) ditandai dengan komunikasi konteks-rendah: pesan verbal dan eksplisit, gaya bicara langsung, lugas dan berterus terang.

Komunikasi dalam organisasi merupakan salah unsur pokok, karena didalam suatu organisasi terdapat interaksi sosial yang dilandasi oleh adanya pertukaran

makna untuk mengintegrasikan tindakan – tindakan individu. Informasi yang biasa di komunikasikan dari atasan ke bawahan terdiri dari (1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai, dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (Katz dan Kahn, dalam Pace dkk, 1998:184),.

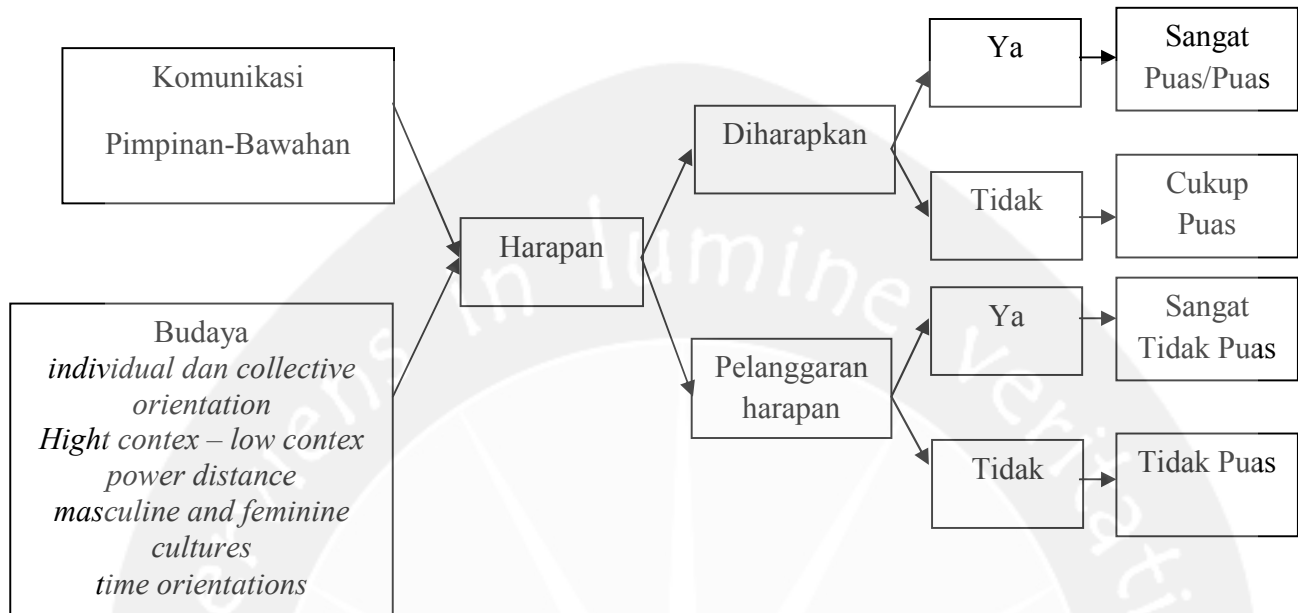
Karyawan saat berinteraksi dengan pemimpin tentunya memiliki harapan-harapan tertentu tentang bagaimana seorang pemimpin sepatutnya berperilaku atau bertindak ketika berinteraksi. Kepatutan tindakan pemimpin tersebut pada prinsipnya diukur berdasarkan norma-norma sosial yang berlaku, atau berdasarkan kerangka pengalaman sebelumnya (*field of experience*). Terpenuhi dan tidaknya ekspektasi ini akan mempengaruhi, bukan saja cara berinteraksi antara pemimpin dengan karyawan, tapi juga bagaimana penilaian karyawan terhadap pemimpinnya serta bagaimana keterlanjutan hubungannya (Venus, 2003:302).

Secara teori, kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi berarti perasaan nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi (Pace dan Faules, 2001:162). Terpenuhinya harapan-harapan komunikasi dalam hubungan organisasi baik antar karyawan maupun dengan pimpinan akan menimbulkan kepuasan komunikasi dalam organisasi.

Menurut Muhamad (2004:88) kepuasan komunikasi merupakan suatu fungsi dari apa yang didapatkan dari pada apa yang diharapkan oleh seseorang, dengan demikian kepuasan komunikasi tidak terkait dengan konsepsi efektifitas pesan. Jika pengalaman komunikasi memenuhi satu persyaratan, mungkin akan dinilai memuaskan, meskipun komunikasi tersebut tidak efektif menurut standart tertentu.

Selanjutnya Burgoon (1978 dalam Morris, 2010:126) menjelaskan bahwa ketika perilaku seseorang memenuhi harapan, maka orang tersebut cenderung tidak memperhatikan perilakunya dan karenanya orang tersebut tidak memberikan penilaian, namun jika terjadi pelanggaran maka orang tersebut merasa terganggu dan membuat orang tersebut akan memperhatikan dan memberikan penilaian terhadap perilaku orang lain tersebut. Morris, (2010:126) menyebutkan bahwa hal yang menarik dalam pelanggaran harapan dalam komunikasi antar individu dapat menyebabkan orang yang menerima pelanggaran menjadi teralih perhatiannya sehingga menciptakan ketegangan dan gairah (*aroused*), baik secara negatif maupun positif.

Berdasarkan uraian kerangka konsep di atas, maka kerangka konsep atau pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.

Kerangka Konsep

G. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini jika dilihat dari analisis dan jenis datanya termasuk dalam penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menggunakan data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar (Sugiyono, 2002:13).

2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah fenomenologi. Penelitian fenomenologi pada dasarnya berprinsip apriori, sehingga tidak diawali dan didasari oleh teori tertentu. Penelitian fenomenologi justru berangkat dari persepektif filsafat, mengenai “apa” yang diamati, dan bagaimana cara mengamatinya, adapun premis-

premis dasar yang digunakan dalam penelitian fenomenologi adalah sebagai berikut (Kuswano, 2009:68):

- a. Sebuah peristiwa akan berarti bagi mereka yang mengalami secara langsung.
- b. Pemahaman objektif dimediasi oleh pengalaman subjektif.
- c. Pengalaman manusia terdapat dalam struktur pengalaman itu sendiri, tidak dikonstruksi oleh peneliti.

Rejeki (Ishak, dkk 2011:138) menjelaskan bahwa fenomenologi sering dikenal sebagai metode deskriptif kualitatif. Metode ini memang digunakan pada jenis penelitian kualitatif, dengan paradigma konstruktivisme, yang bersifat interpretif. Hal ini dilakukan karena sesuai dengan asumsi ontologis yang ada dalam paradigma konstruktivisme. Dalam metode ini memperlakukan realitas sebagai konstruksi realitas sebagai konstruksi sosial kebenaran.

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, digunakan partisipasi dengan cara wawancara mendalam (*in-depth interview*). Penjelasan masing-masing metode adalah sebagai berikut:

- a) Observasi. Kegiatan observasi ini merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan untuk memahami lingkungan, selain membaca koran, mendengarkan radio dan televisi atau berbicara dengan orang lain. Bedanya kegiatan membaca, mendengarkan, dan berbincang-bincang adalah kegiatan yang memerlukan mediator tertentu, misalnya koran, radio, atau orang lain. Observasi di sini diartikan sebagai kegiatan mengamati secara langsung –tanpa

mediator- sesuatu objek untuk melihat dengan dekat kegiatan yang dilakukan objek tersebut (Kriyantono, 2008: 106). Data observasi ini dilakukan langsung oleh peneliti pada perilaku general manajer guna mendapatkan komunikasi terutama non verbal. Observasi ini dilakukan antara general manager dengan para karyawannya pada saat melakukan interaksi. Adapun observasi ini terbagi menjadi :

- 1) Gerak-gerik (gerakan/perilaku) saat general manajer berbicara dengan bawahannya.
- 2) Gerak-gerik (gerakan/perilaku) saat general manajer mendengar dari bawahannya.
- 3) Intonasi nada saat general manajer berkomunikasi dengan bawahannya.

- b) Wawancara Mendalam (*in-depth interview*). Wawancara mendalam adalah suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Wawancara ini dilakukan dengan frekuensi tinggi (berulang-ulang) secara intensif. Selanjutnya dibedakan antara responden (orang yang akan diwawancarai hanya sekali) dengan informan (orang yang ingin periset ketahui/pahami dan yang akan diwawancarai beberapa kali). Karena itu disebut juga wawancara intensif (*intensive-interviews*). Biasanya menjadi alat utama pada riset kualitatif yang dikombinasikan dengan observasi partisipan

(Kriyantono, 2008: 98). Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan persepsi atau tanggapan dari karyawan terhadap pimpinan (manajer).

4. Subjek Penelitian

Adapun Kriteria subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Karyawan yang telah bekerja minimal 3 tahun
- 2) Memiliki rutinitas pertemuan atau berkomunikasi dengan General Manajer (GM) secara langsung

Dengan dua kriteria tersebut penulis memilih tiga subjek yang diharapkan mampu mewakili fenomena yang diteliti. Adapun subjek tersebut yakni:

1. Sekretaris GM

Terpilihnya sekretaris GM karena telah bekerja 5 tahun di The phoenix Hotel Yogyakarta. Bekerja di ruangan yang sama dengan GM sehingga memudahkan dalam pendistribusian pekerjaan.

2. Manager Food and Beverage

Terpilihnya manager Food and Beverage Herbert karena telah bekerja selama 4 tahun di The Phoenix Hotel Yogyakarta. Setiap hari bertemu GM dalam *morning briefing* serta dalam meeting yang diadakan oleh departemen tersebut.

3. Asisten Manager HRD

Terpilihnya asisten manager HRD karena telah bekerja selama 8 tahun di The Phoenix Hotel Yogyakarta. Subjek bekerja di departemen HRD. Meskipun

tidak setiap hari berkomunikasi secara langsung dengan GM, namun memiliki intensitas yang cukup sering. Dalam seminggu 3-4 kali mengadakan meeting dengan GM.

5. Teknik Analisis Data

Tahap – tahap dalam penelitian fenomenologis sesuai dengan pendapat Rejeki (Ishak, dkk 2011:143-144) terdiri dari lima langkah yakni:

- a. Kategorisasi sejumlah data dalam tema-tema konseptual yang ditentukan peneliti, berdasar kisah-kisah informan dan kerangka konsep.
- b. Peneliti melakukan deskripsi setiap kategori yang merupakan kearifan lokal. Setiap kategori tersebut adalah deskripsi subyektif.
- c. Peneliti melakukan deskripsi intersubyektif.
- d. Eksplanasi peneliti atas realitas berbekal ilmunya, berupa konsep-konsep peneliti (*researcher theory*). Dalam penyajian laporan, setiap eksplanasi pada dasarnya merupakan hasil interpretasi. Untuk menunjukkan authenticity maka eksplanasi perlu disertai dengan kutipan jawaban dari informan.
- e. Sinkronisasi antara kearifan lokal dan konsep-konsep peneliti. Adanya refleksi atau pandangan baru dapat menjadi bekal peneliti untuk kritis terhadap data, yang bisa ditindaklanjuti dengan pemeriksaan dan verifikasi dalam bentuk *probing* dan *cross-check*.